BASES, IMPULSORES Y SUSTENTADORES DE LAS EMPRESAS DE ALTA RENTABILIDAD

Pablo Cabanelas Lorenzo, pcabanelas@uvigo.es, Universidad de Vigo
A. Trinidad González-Portela Garrido, tgonzalez-portela@uvigo.es, Universidad de Vigo
Javier Lorenzo Paniagua, paniagua@uvigo.es, Universidad de Vigo

RESUMEN

Las bases de la eficiencia económica empresarial han evolucionado a lo largo de las últimas décadas. En la actualidad, las teorías basadas en los recursos y capacidades son las que la explican de forma más satisfactoria. Esta investigación estudia las claves que ha llevado a las empresas de alta rentabilidad de Galicia a conseguir este distintivo, tratando de identificar las bases en las que se han apoyado, los impulsores que han utilizado y los ámbitos de actuación en los que apoyan la sostenibilidad de la alta rentabilidad.

ABSTRACT

The bases of business economic efficiency have evolved during last decades. Nowadays, the resource based view of the firm theory is the one that better explains economic efficiency. The present research studies the keys that have helped high profitability firms to reach their distinction, looking for identifying their main bases, the drivers utilized and the strategic ambit that support the high levels of profitability in those firms.

PALABRAS CLAVE

Eficiencia económica, empresa de alta rentabilidad, teoría de los recursos y capacidades, rentabilidad económica.

KEY WORDS

Economic efficiency, high profitability firm, resource based view, return on assets.

1. INTRODUCCIÓN

La eficiencia económica es un parámetro clave en la gestión empresarial, especialmente, en un contexto en el que los recursos son limitados. Aquellas organizaciones más eficientes estarán en mejores condiciones a la hora de competir y de generar valor. En concreto, este trabajo pretende explorar cuáles son las bases, los impulsores y los factores clave en la sostenibilidad de la eficiencia económica en las empresas de alto rendimiento de Galicia, cómo han conseguido llevar a su empresa a alcanzar este estatus. Y valorar cuál es el enfoque subyacente, y que posee un mayor consenso, en la consecución de la alta rentabilidad.

La metodología utilizada para lograr los objetivos planteados parte de una revisión teórica sobre la evolución de las bases de la eficiencia económica de las últimas décadas. A este respecto, se exponen los resultados de una encuesta realizada a altos cargos sobre los factores explicativos que les han llevado a disponer de una empresa de alta rentabilidad (AR), que será el objeto de estudio. El trabajo concluye con una reflexión sobre los factores

diferenciales de gestión y las estrategias para alcanzar el alto rendimiento que permitan caracterizar este tipo de empresas.

2. LAS EMPRESAS DE ALTA RENTABILIDAD: OBJETO DE ANÁLISIS

Con el ánimo de determinar las empresas más eficientes y sus claves, partimos del concepto de rentabilidad económica, que implica relacionar los resultados obtenidos, con los recursos invertidos que son necesarios para alcanzarlos. Es, por tanto, una medida de eficiencia de naturaleza económica ligada a la competitividad. En particular, la rentabilidad económica[1] analiza la eficiencia de la actividad sin el ruido derivado de la función financiera de la empresa. Es decir, mide la eficiencia sin considerar las distintas vías de financiación que tienen que asumir las empresas y que influyen en la eficiencia final.

En concreto, en el presente trabajo hemos recurrido a la figura de empresa de alta rentabilidad (AR): aquella organización que ha obtenido una tasa de rentabilidad económica media de, al menos, el 25% en un período mínimo de tres años consecutivos. Siempre y cuando, no haya obtenido una rentabilidad inferior al 15% en alguno de esos tres años.

Realmente, pocas empresas consiguen alcanzar el nivel de empresa AR, puesto que entre el 1,3%-2,1% del conjunto de todas las empresas puede considerarse de alta rentabilidad. La principal característica de estas empresas es que disponen de una rentabilidad económica sostenida en el tiempo, lo que reduce las probabilidades de que sea fruto de la casualidad.

Un aspecto relevante de las empresas AR está en su capacidad para recuperar la totalidad de los activos invertidos a través de los beneficios económicos generados en un período extraordinariamente corto, exactamente tres años. Esta característica es singular en el sentido de que tienen períodos de maduración extraordinariamente cortos en la recuperación de las inversiones totales necesarias para su funcionamiento.
La hipótesis de partida es que para ser empresa AR es necesario haber creado ventajas competitivas consistentes, situarse en sectores con fuertes barreras de entrada y, sobre todo, haber podido desarrollar su potencial interno. En cualquier caso, las empresas AR deberían gozar de posiciones relevantes dentro de su campo de actividad, que suelen implicar importantes capacidades estratégicas tanto de directivos como de los emprendedores. Aspectos que pretendemos analizar.

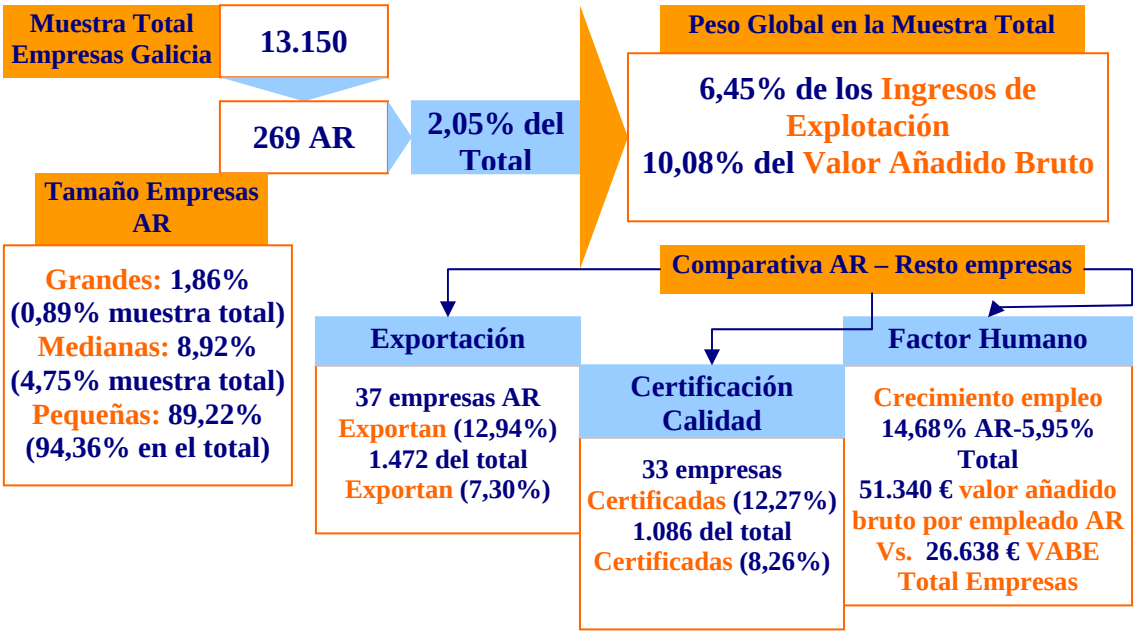
3. LAS EMPRESAS AR EN LA ECONOMÍA GALLEGA

El hecho de que una empresa sea de AR, no sólo repercute sobre sí misma, sino que también lo hace sobre la economía. En Ardán (2007) se analiza el efecto económico-financiero de estas empresas en, prácticamente, el

[1] La utilización de esta variable como indicador del desempeño empresarial viene motivada por la facilidad de acceso a las fuentes de información y cálculo de esta magnitud, posibilita el seguimiento temporal del estudio (básico en los análisis de competitividad), y es una medida muy utilizada en la tradición investigadora. Las principales limitaciones que posee derivan de su carácter retroactivo (Fisher et al., 1983) y porque tanto factores coyunturales como la estrategia empresarial afectan a los parámetros económico-financieros con independencia de la posición competitiva de la organización.

conjunto de la economía empresarial gallega. Los principales resultados extraídos de esta publicación están recogidos en la ilustración 1.

Ilustración 1: Resultados económico-financieros empresas AR Galicia.



Fuente: Elaborado a partir de Ardán (2007).

Así, aunque en el 2005 las empresas AR suponían el 2,05% del total, eran generadoras del 6,45% del conjunto de los ingresos y el 10,08% del valor añadido de la muestra estudiada por Ardán. Constituyen un reducido número de empresas, pero con una influencia considerable en ingresos y en el valor añadido bruto. En la comparativa con el resto de empresas, se puede observar que, desde el punto de vista del factor humano, las empresas AR son grandes generadoras de empleos que, a su vez, son altamente productivos (en términos de valor añadido bruto por empleado) en comparación a la muestra total analizada. Además, apuestan, en mayor porcentaje, por la certificación de calidad y poseen mayores niveles de internacionalización, con una mayor propensión exportadora. En síntesis, poseen unos parámetros diferenciales que les confiere un considerable impacto en la economía de Galicia.

Pero, ¿cómo llegan las empresas a conseguir la alta rentabilidad? Trataremos de identificar las bases críticas, los impulsores y sustentadores aplicados por las empresas AR de Galicia desde una perspectiva estratégica.

4. FUENTES DE LA ALTA RENTABILIDAD: LA VISIÓN DE LA DIRECCIÓN

Hasta mediados de la década de los 90 los enfoques predominantes en la explicación de la eficiencia económica estaban ligados a las condiciones del área-sistema en el que actúan las empresas y a características, tanto estructurales como dinámicas, del sector en el que operan. Las bases de la competitividad y resultados de las empresas venían determinados por la existencia de barreras y fuerzas competitivas. Este posicionamiento lo refutaban múltiples investigaciones que indicaban que los resultados de las empresas estaban condicionados por

la estructura y la dinámica del sector o industria a la que pertenecían. Entre los autores pioneros que defendieron este enfoque destacan Mason (1939) y Bain (1956), que generaron una corriente potenciada en los 70 con aportaciones de Hunt (1972) y Porter (1979a; 1979b; 1980a; 1985).

De acuerdo con esta perspectiva, el sector era el foco primario de las fuerzas competitivas y, su estructura y dinámica, condicionaba la conducta y actuación de las empresas que formaban parte de él. Según este enfoque, las empresas tendrían éxito si se adaptaban interna y externamente a los condicionantes del entorno. En definitiva, se planteó de forma insistente que la mejor manera de funcionar dependía de la naturaleza del entorno estructural e institucional, al cual las organizaciones deberían adaptarse y vigilar de forma continuada. En concreto, entre los factores más relevantes que condicionan la competitividad del sistema productivo-industria eran los siguientes:

- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.
- Condiciones de la demanda.
- Condiciones de la oferta, servicios de apoyo, equipamientos e infraestructuras específicos.
- Barreras para entrar y salir.
- Vigilancia del entorno.

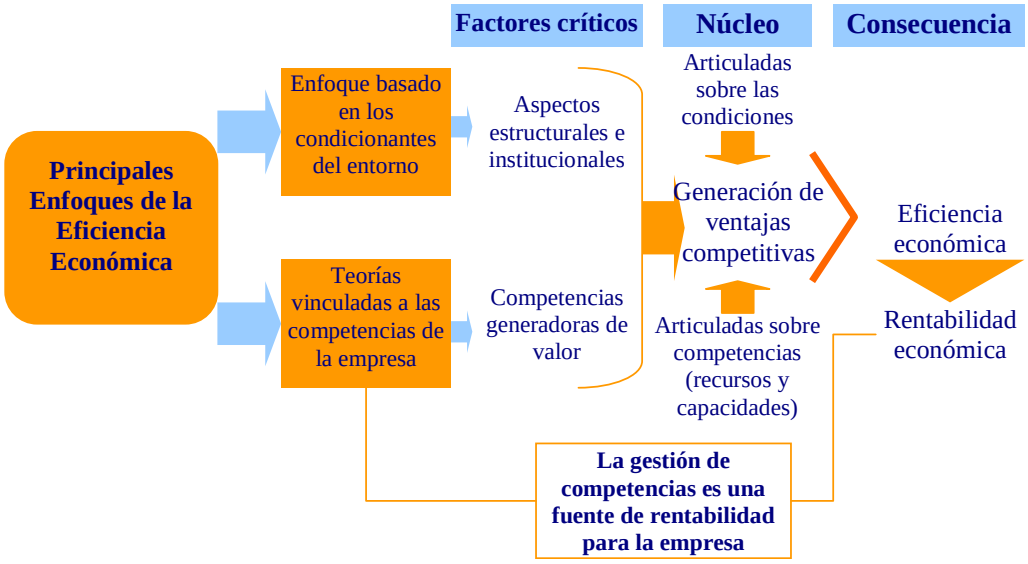
En síntesis, el peso de la eficiencia económica pivotaba sobre la generación de ventajas competitivas derivadas de una lectura adecuada del entorno.

El enfoque alternativo, y que posee un amplio seguimiento en el contexto actual[2], es el centrado en las competencias internas de las empresas. Esta propuesta plantea la idea de que la gestión de las competencias (recursos x capacidades) es la base de las ventajas competitivas y fuente de eficiencia económica. Está más preocupado por la captación de recursos valiosos y el desarrollo de capacidades. Es decir, parte de la base de la heterogeneidad de las organizaciones (Peteraf, 1993), que tienen acceso a recursos únicos o difíciles de copiar (Lippman y Rumelt, 1982; Wenerfelt, 1984). Según este enfoque, los diferenciales de eficiencia dependen de la habilidad de desarrollar combinaciones de recursos únicos que perduran por la dificultad de ser copiados (Barney, 1986, 1991; Peteraf, 1993). Las claves para la generación de ventajas competitivas están vinculadas a los recursos que la empresa posee (Hall, 1992), las competencias o interacciones entre recursos, y las capacidades o habilidades para desarrollar tales recursos y capacidades (Cuervo, 1999). Los factores intraempresariales, no los externos, favorecen la creación y mantenimiento de ventajas competitivas que confluyen en diferentes niveles de eficiencia.

La ilustración 2 recoge las ideas generales de estos dos grandes enfoques, el primero basado en los condicionantes del entorno, que tuvo su momento álgido a partir de los años ochenta y hasta mediados de los noventa. El segundo, centrado en las competencias internas de las empresas, sigue teniendo gran énfasis en la actualidad.

[2] Aunque es una propuesta que nace en los años cincuenta, a partir del trabajo de Penrose (1959).

Ilustración 2. Enfoques teóricos vinculados a la eficiencia económica.



Fuente: Elaboración propia.

La pregunta a responder es ¿cuál es el enfoque asumido por los responsables de las empresas AR de Galicia?

5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para responder a las cuestiones planteadas trataremos la información obtenida tras la entrevista realizada a cargos altos e intermedios de 55 empresas AR de Galicia. Los requisitos que debían cumplir las organizaciones seleccionadas aleatoriamente eran que fueran de alta rentabilidad (catalogadas por ARDÁN) y con sede social en Galicia.

La información se ha recogido a través de escalas de likert (mínimo 1, máximo 5), que pretendían arrojar luz sobre las siguientes cuestiones (en cursiva la codificación):

- Bases para generar el alto rendimiento: negocio con fuertes *barreras de entrada*, *escasa rivalidad* en el sector, desarrollar una *idea innovadora* atractiva, tener *suerte*.
- Claves para impulsar el alto rendimiento: *visión* sobre las claves actuales y futuras *del negocio*, *cultura y valores colectivos* asociados a la creación de valor, *producto/servicio* con fuerte creación *de valor*.
- Claves para mantener el alto rendimiento: alianzas y relaciones sólidas *–cooperación-*, *cultura* ligada a la consecución *de resultados*, detección de oportunidades y consecución de recursos críticos *–vigilancia del entorno-*, potenciar la *innovación* continua *y productividad*, captación de talentos *–capital humano-*, *imagen social* y medioambiental favorable.

La muestra utilizada corresponde a una categoría de empresa muy definida, empresa AR. Son empresas que poseen una elevada capacidad de generar rentabilidad económica en un período de tiempo determinado. En Galicia, existen un total de 312 empresas que cumplen los parámetros marcados y que pueden ser considerados de alta rentabilidad.

Los análisis realizados incluyen estadísticos descriptivos básicos, como la media, la desviación típica o el rango. A este análisis básico, le hemos añadido las correlaciones bivariadas, ejecutadas mediante el coeficiente de correlación de Pearson, para detectar vínculos en el comportamiento o la actuación de las empresas, que permitan caracterizar la gestión de clientes en las empresas AR de Galicia.

6. RESULTADOS

6.1 RESULTADOS DESCRIPTIVOS

De cara a analizar los resultados, recordamos las cuestiones planteadas a lo largo de la investigación:

- ¿Cómo llegan las empresas a conseguir la alta rentabilidad?
- ¿Cuál es el enfoque asumido por los responsables de las empresas AR de Galicia?

La encuesta planteada pretende arrojar luz, de modo que muestre indicios sobre las posibles respuestas a estas cuestiones.

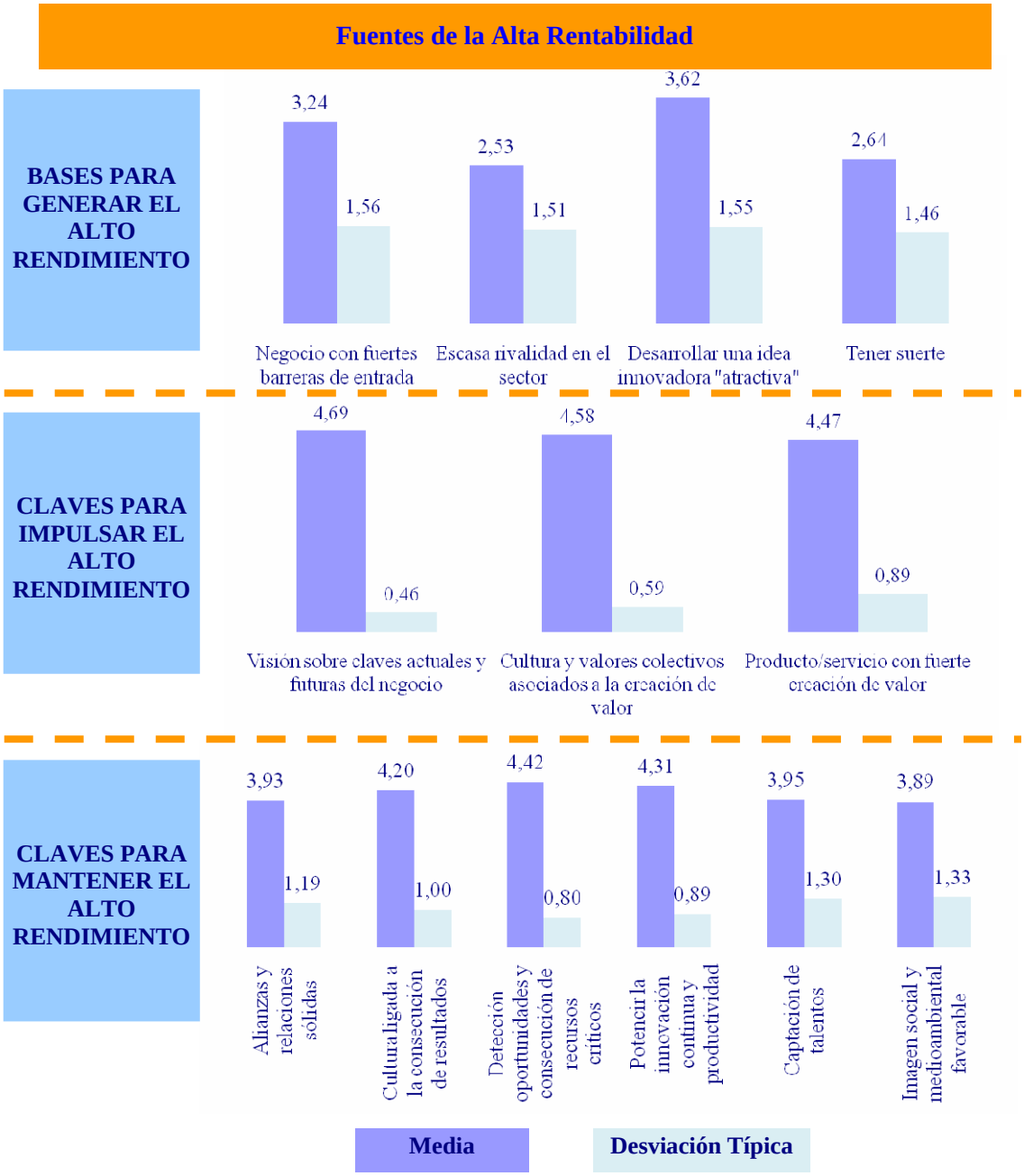
Uno de los objetivos planteados en la investigación es identificar cuáles son las claves para conseguir la alta rentabilidad. En este sentido, se han planteado tres cuestiones complementarias que buscan identificar sus bases, impulsores y sustentadores (ilustración 3).

Así, preguntados sobre las bases para generar la alta rentabilidad, detectan la innovación (3,62) como el elemento clave. Ésta posee una mayor valoración que otros elementos estructurales, barreras de entrada (3,24) o rivalidad del sector (2,53), o factores contingentes, como tener suerte (2,64).

Posteriormente, fueron preguntados sobre los principios que a su entender, impulsan el alto rendimiento. Su respuesta, por orden decreciente, fue la siguiente: tener una visión clara sobre las claves actuales y futuras del negocio que les permitan adaptarse al entorno, contar con una cultura y unos valores colectivos en la empresa asociados a la mejora constante y a la creación de valor, y disponer de un producto o servicio con gran potencialidad en la creación de valor (que mejore las condiciones de la oferta). Todos con una amplia valoración y considerable consenso, como se puede apreciar en la desviación típica.

La tercera cuestión planteada versó sobre la sostenibilidad del alto rendimiento. La mayoría señaló que la clave está en detectar nuevas oportunidades y conseguir recursos críticos (4,42), lo que muestra la importancia que le dan a la adaptación al entorno. Le sigue muy de cerca en valoración la potenciación de la innovación continua y la productividad (4,31). Los siguientes aspectos fueron desarrollar una cultura en la organización ligada a la consecución de resultados (4,20) y, con una valoración menor, captar los mejores talentos (3,95), desarrollar alianzas (3,93) y establecer relaciones sólidas y crear una imagen social y medioambiental favorable (3,89). Todas ellas con una puntuación elevada.

Ilustración 3. La alta rentabilidad: bases, impulsores y sustentadores.



Fuente: elaboración propia.

Estos primeros resultados muestran las actitudes globales de los decisores de las empresas AR de Galicia, pero hemos considerado interesante realizar un análisis de correlaciones para determinar el grado de consenso y coherencia en las respuestas y actitudes estratégicas en los negocios.

6.2 RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE CORRELACIONES

En lo que respecta a las bases de alto rendimiento, hemos encontrado una relación positiva y significativa entre la valoración de la importancia de la rivalidad en el sector y la existencia de barreras de entrada e ideas innovadoras (tabla 1). Esto puede tener una doble lectura y es que las ventajas competitivas derivan en una

reducción de la rivalidad, y esta puede ser fruto de factores impuestos/estructurales, como son las barreras de entrada. O puede proceder de la creatividad o competencia empresarial, como es una idea innovadora que puede resultar atractiva. Ambas reflejan dos corrientes de actuación diferentes y que cubren una misma finalidad, reducir la rivalidad.

Tabla 1. Correlaciones bivariadas entre las bases de la alta rentabilidad.

	Rho de Spearman	Barreras de entrada	Escasa rivalidad	Idea innovadora	Suerte
Barreras de entrada	Coeficiente de correlación	1,000	**,411(**)**	,010	,153
	Sig. (bilateral)	.	,002	,940	,263
Escasa rivalidad	Coeficiente de correlación		1,000	**,328(*)**	,150
	Sig. (bilateral)		.	,014	,273
Idea innovadora	Coeficiente de correlación			1,000	,144
	Sig. (bilateral)			.	,296
Suerte	Coeficiente de correlación				1,000
	Sig. (bilateral)				.

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).
* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Entre las respuestas sobre los impulsores de la alta rentabilidad (tabla 2), sólo hemos detectado una única correlación positiva y significativa. Es entre la cultura y los valores colectivos de la empresa, y la generación de productos o servicios de creación de valor. Esto demuestra que los directivos que apuestan por la creación de valor la asumen en los distintos niveles de actuación de la empresa.

Tabla 2. Correlaciones bivariadas entre los impulsores de la alta rentabilidad.

	Rho de Spearman	Visión de negocio	Cultura y valores colectivos	Producto servicio de valor
Visión de Negocio	Coeficiente de correlación	1,000	,264	,223
	Sig. (bilateral)	.	,051	,102
Cultura y valores colectivos	Coeficiente de correlación		1,000	**,563(**)**
	Sig. (bilateral)		.	**,000**
Producto servicio de valor	Coeficiente de correlación			1,000
	Sig. (bilateral)			.

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).
* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Tras el análisis de las correlaciones en las respuestas sobre las claves para sostener la alta rentabilidad (tabla 3), hemos detectado múltiples relaciones significativas y positivas en las respuestas. Así, existen relaciones positivas y significativas entre la cultura ligada a la consecución de resultados, la detección de oportunidades y consecución de recursos críticos, la necesidad de potenciar la innovación y la productividad, la captación de talentos, y la imagen social y medioambiental favorable. Estas relaciones son bilaterales, lo que demuestra la una

acción estratégica heterogénea y combinada, como un aspecto clave para sostener la alta rentabilidad. También llama la atención el papel de las alianzas y relaciones sólidas, que no está correlacionado significativamente con ninguno de los valores planteados; incluso es uno de los factores menos valorados, cuando en investigaciones previas había sido definido como un factor diferencial de la alta rentabilidad (Cabanelas et al., 2006).

Tabla 3. Correlaciones bivariadas sobre la sostenibilidad de la alta rentabilidad.

	Rho de Spearman	Coop.	Cultura result.	Vigilanc. Entorno	Innovación productiv.	Capital humano	Imagen social
Cooperación	Coeficiente correlación	1,000	,118	,160	,056	,045	,178
	Sig. (bilat.)	.	,393	,242	,684	,743	,194
Cultura de resultados	Coeficiente correlación		1,000	**,501(**)**	**,377(**)**	**,527(**)**	**,427(**)**
	Sig. (bilat.)		.	**,000**	**,005**	**,000**	**,001**
Vigilancia del entorno	Coeficiente correlación			1,000	**,266(*)**	**,297(*)**	**,489(**)**
	Sig. (bilat.)			.	**,050**	**,028**	**,000**
Innovación y productividad	Coeficiente correlación				1,000	**,501(**)**	**,304(*)**
	Sig. (bilat.)				.	**,000**	**,024**
Capital humano	Coeficiente correlación					1,000	**,270(*)**
	Sig. (bilat.)					.	**,046**
Imagen social	Coeficiente correlación						1,000
	Sig. (bilat.)						.

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).
* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Tras analizar las correlaciones en las respuestas a una misma pregunta, consideramos interesante analizar las relaciones cruzadas entre preguntas diferentes con el ánimo de detectar criterios de gestión estratégica latentes. Así, en primer lugar valoramos las correlaciones que existen entre las bases y los impulsores de la alta rentabilidad. En la tabla 4, se puede observar que la única relación significativa que existe, es la que se da entre la cultura y los valores colectivos asociados a la creación de valor como impulsor de la alta rentabilidad, y la idea innovadora, como base para generar el alto rendimiento. Esta relación puede mostrar la importancia de asumir valores culturales colectivos preocupados por la generación de valor, como factor clave para la generación de ideas innovadoras que calen en el mercado.

Tabla 4. Correlaciones bivariadas entre las bases y los impulsores de la alta rentabilidad.

	Rho de Spearman	Visión de negocio	Cultura y valores colectivos	Producto servicio de valor
Barreras de entrada	Coeficiente de correlación	,066	,044	,127
	Sig. (bilateral)	,631	,752	,354
Escasa rivalidad	Coeficiente de correlación	-,045	,229	,113
	Sig. (bilateral)	,743	,093	,412

Idea innovadora	Coeficiente de correlación	,123	**,401(**)**	,197
	Sig. (bilateral)	,373	**,002**	,149
Suerte	Coeficiente de correlación	-,131	-,061	-,048
	Sig. (bilateral)	,340	,659	,726

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).
* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

En otro análisis sobre las relaciones entre preguntas distintas, podemos observar que existen respuestas en los sustentadores de la alta rentabilidad alineadas con las obtenidas en las bases del alto rendimiento (tabla 5). En particular, la idea innovadora como base de la alta rentabilidad está correlacionada positiva y significativamente con una cultura ligada a la consecución de resultados, con la potenciación de la innovación continua y la productividad, y con la captación de talentos. Por su parte, la imagen social y medioambiental favorable está ligada a la disposición de un negocio con fuertes barreras de entrada y a la escasa rivalidad en el sector. Quizás denote, la importancia que una corriente de pensamiento estratégico le de a la imagen de su empresa para conseguir la diferenciación, más que a otros factores ligados a las competencias empresariales.

Tabla 5. Correlaciones bivariadas entre las bases y los sustentadores de la alta rentabilidad.

	Rho de Spearman	Coop.	Cultura result.	Vigilanc. Entorno	Innovación productiv.	Capital humano	Imagen social
Barreras de entrada	Coeficiente correlación	,031	,166	,230	,173	**,313(*)**	**,525(**)**
	Sig. (bilat.)	,820	,226	,090	,205	**,020**	**,000**
Escasa rivalidad	Coeficiente correlación	,048	,097	,152	,105	,215	**,354(**)**
	Sig. (bilat.)	,728	,480	,269	,446	,115	**,008**
Idea innovadora	Coeficiente correlación	-,122	**,331(*)**	,239	**,274(*)**	**,489(**)**	,238
	Sig. (bilat.)	,375	**,014**	,079	**,043**	**,000**	,080
Suerte	Coeficiente correlación	,066	-,011	,127	,116	-,002	,185
	Sig. (bilat.)	,630	,937	,354	,399	,987	,176

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Finalmente, la tabla 6 recoge las correlaciones entre impulsores y sustentadores de la alta rentabilidad, que desmarca la cooperación dentro de las apuestas estratégicas para sostener la alta rentabilidad. Así como la visión sobre las claves actuales y futuras del negocio como impulsor de la alta rentabilidad, solamente asociado a la imagen de la empresa. Por tanto, la apuesta estratégica pretende combinar como impulsores la cultura y valores colectivos asociados a la creación de valor y un producto/servicio con fuerte creación de valor, con elementos que sostenga esta actitud estratégica, como es una cultura orientada a resultados, la vigilancia del entorno, la innovación y la productividad, el capital humano y la imagen social.

Tabla 6. Correlaciones bivariadas entre los impulsores y los sustentadores de la alta rentabilidad.

	Rho de Spearman	Coop.	Cultura result.	Vigilancia entorno	Innov. y product.	Capital humano	Imagen social
Visión de Negocio	Coeficiente correlación	,145	,094	,243	,123	,127	**,330(*)**
	Sig. (bilat.)	,290	,494	,074	,371	,355	**,014**
Cultura y valores colectivos	Coeficiente correlación	,120	**,423(**)**	**,397(**)**	**,313(*)**	**,488(**)**	**,336(*)**
	Sig. (bilat.)	,381	**,001**	**,003**	**,020**	**,000**	**,012**
Producto servicio de valor	Coeficiente correlación	-,104	**,403(**)**	**,412(**)**	**,467(**)**	**,258**	**,391(**)**
	Sig. (bilat.)	,449	**,002**	**,002**	**,000**	**,057**	**,003**

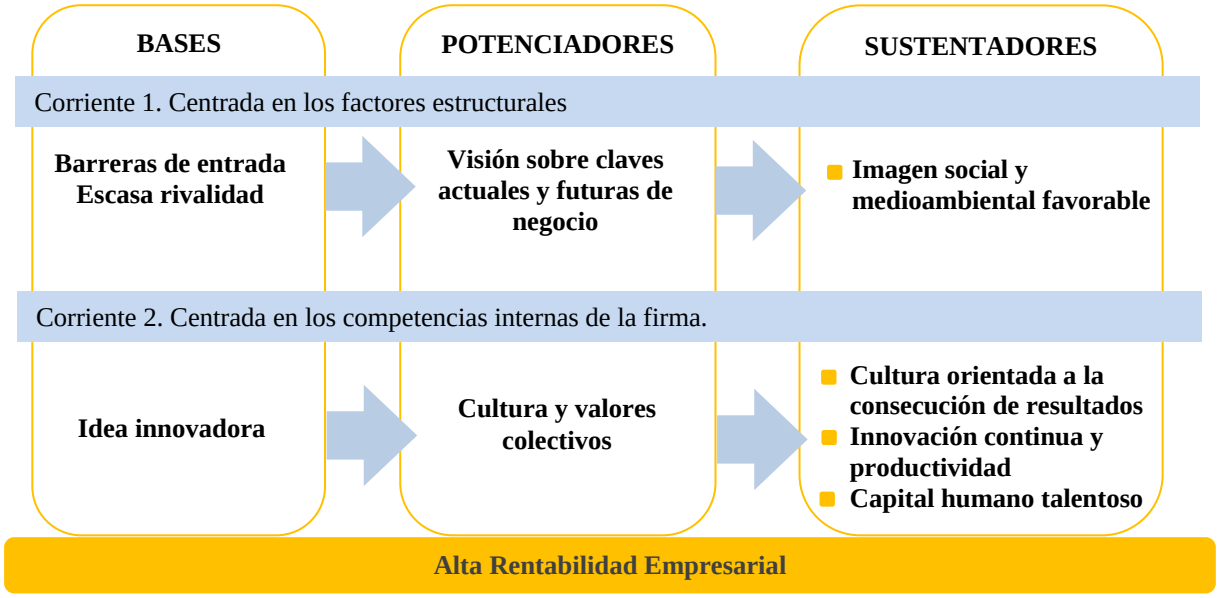
* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

7. CONCLUSIONES: LAS TEORÍAS DE EFICIENCIA ECONÓMICA SUBYACENTES APLICADAS EN LA GESTIÓN DE EMPRESAS AR.

En estudios previos hemos detectado que para ser una empresa AR es necesario haber creado ventajas competitivas consistentes, que provienen del desarrollo de su potencial interno (Cabanelas et al., 2006, 2007), más que de situarse en sectores atractivos o con fuertes barreras de entrada. Como complemento a los estudios previos, en este documento tratamos de definir los modelos de actuación que pueden coexistir, y que derivan de las diferentes corrientes de eficiencia económica expuestas previamente.

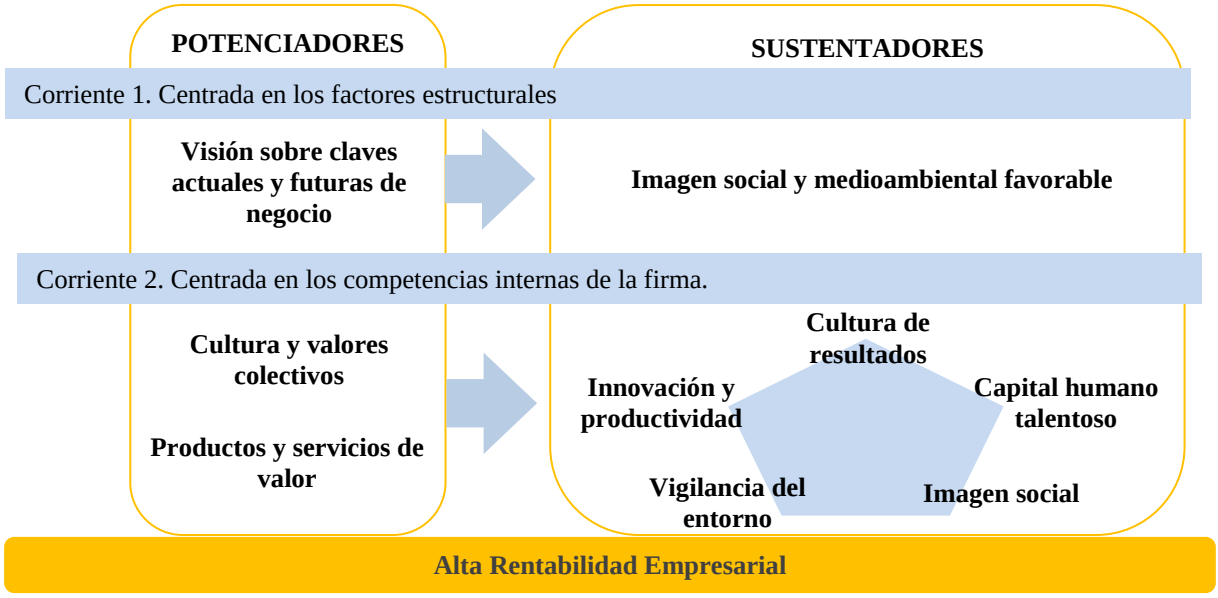
En concreto, tras abordar los resultados obtenidos en el análisis exploratorio hemos detectado dos vertientes de pensamiento alternativos sobre la alta rentabilidad. Una centrada en los factores estructurales y otra en las competencias internas de la organización. La figura 4 recoge los principales resultados obtenidos, donde podemos observar que aquellos entrevistados que han optado por las barreras de entrada, e incluso la escasa rivalidad en el sector, consideran como principal potenciador la visión, esto es, la capacidad de analizar el entorno para poder adaptarse a él; y como principal sustentador, la imagen que transmiten hacia su entorno social. Por otro lado, existe una corriente de pensamiento más centrada en las competencias de la firma que considera como base de su alta rentabilidad la innovación, potenciada con la posesión de una cultura y valores colectivos asociados a la creación de valor, y apoyado en tres pilares: una cultura ligada a la consecución de resultados, una potenciación de la innovación continua y la productividad, y un capital humano con talento.

Ilustración 4. Enfoques subyacentes en la gestión estratégica de las empresas AR.



De todos modos, existe gran consenso sobre la necesidad de abordar una gestión que atienda múltiples direcciones, de forma que impulse y sostenga la alta rentabilidad. Eso sí, aún persistiendo las diferencias en función de la corriente asumida por el estilo directivo estudiado. Por ejemplo, la centrada en las competencias internas de la firma asume una acción múltiple e integrada que moviliza aspectos culturales, humanos, de inteligencia competitiva, de imagen y de innovación o mejora continuada.

Ilustración 5. Potenciadores y sustentadores de la alta rentabilidad según la corriente asumida.



Para finalizar, pese a las diferencias que puede haber en el enfoque directivo, existen evidencias que indican que las empresas AR gozan de posiciones relevantes dentro de su campo de actividad. Principalmente gracias a su forma de competir y a las capacidades estratégicas que tienen asociadas, que posibilitan una mayor creación de valor en su actividad y, en definitiva, unos valores diferenciales que no están al alcance de todos.

7. BIBLIOGRAFÍA.

Ardán (2007): “Estrategias para alcanzar y mantener la alta rentabilidad: La experiencia de las empresas de alto rendimiento”, Consorcio Zona Franca, Vigo.

Bain, J. (1956): “Barriers to new competition”, Harvard University Press, Cambridge (MA).

Barney, J.B. (1986) “Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy”, Management Science, vol.42, p.1231-1241.

Barney, J.B. (1991) “Firm resources and sustained competitive advantage”, Journal of Management, vol.17, num.1, p.99-120.

Cabanelas, P.; Lorenzo, J. (2007) “Las competencias de la empresa como factor básico en la rentabilidad económica”, Revista Galega de Economía, vol.16, núm.1, p.187-204.

Cabanelas, J.; Cabanelas, P.; Vaamonde, A. (2006) “Management of Intangibles: The power of relationship in high profitability firms”, Working paper, University of Vigo.

Cuervo, A. (1999) “La dirección estratégica de la empresa. Reflexiones de la economía de la empresa”, Papeles de Economía Española, núm.78-79, p.34-55.

Fisher, F.; MacGowan, M. (1983) “On the misuse of accounting rates on return to infer monopoly profits”, American Economic Review, vol.73, p. 82-97.

Hall, R. (1992) “The strategic análisis of intangible resources”, Strategic Management Journal, vol.13, p.135-144.

Hunt, S.D. (1972) "The Socioeconomic Consequences of the Franchise System of Distribution", Journal of Marketing, vol.36, num.3.

Lippman, S.A.; Rumelt, R.P. (2003), “A bargaining perspective on resource advantage”, Strategic Management Journal, vol.24, num.11, p.1069-1086.

Mason, E. (1939) “Price and production policies of large scale enterprises”, American Economic Review, vol.29, p.61-74.

Penrose, E.T. (1959): “The theory of the growth of the firm”, Wiley, New York.

Peteraf, M.A. (1993), “The cornerstones of competitive advantage: a resource based view”, Strategic Management Journal, vol.14, num.3, p.179-191.

Porter, M. (1979a) “How competitive forces shape strategy”, Harvard Business Review, vol.57, num.2, p.137-145.

Porter, M. (1979b) “The structure within industries and companies performance”, The Review of Economics and Statistics, vol.61, num.2, p.214-227.

Porter, M. (1980) “Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability”, Financial Analysts Journal, vol. 36, num.4, p.30-41.

Porter, M. (1985) “Competitive advantage: creating and sustaining superior performance”, Collier Macmillan Publishers, London.

Wennerfelt, B. (1984) “A resource-based view of the firm”, Strategic Management Journal, vol.5, p. 71-180.